

« L’audit interne des collectivités territoriales : un outil innovant pour le pilotage de la performance ». Cas des Communes urbaines au Maroc

The internal audit of local authorities: an innovative tool for managing performance”. Case of urban municipalities in Morocco

Abdennassar EL FIGHA

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche Pluridisciplinaire en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME), CEDOC FSJES Ain Chock, Casablanca

Mail : elfigha@enset-media.ac.ma

Résumé :

Dans une approche hypothético-déductive, cette communication cherche à répondre à la problématique de l’influence de l’audit interne comme outil de pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc. Pour ce faire, nous avons tout d’abord, essayé de comprendre les concepts et les mécanismes relatifs à la performance et l’audit interne des collectivités territoriales. En s’appuyant sur les principaux apports théoriques et empiriques qui se sont intéressés à la question, nous avons, par la suite, conçu un modèle conceptuel qui traduit théoriquement l’influence de l’audit interne sur la performance des collectivités territoriales.

Mots clés :

Performance, audit interne, collectivités territoriales.

Abstract

In a hypothetico-deductive approach, this communication seeks to answer the problem of the influence of internal audit as a tool for managing the performance of local authorities in Morocco. To do this, we first tried to understand the concepts and mechanisms relating to the performance and internal audit of local authorities. Based on the main theoretical and empirical contributions that have been interested in the issue, we have subsequently designed a conceptual model that theoretically reflects the influence of internal audit on the performance of local authorities.

Key words:

Performance, internal audit, local authorities.

Introduction

Parmi les principales théories mobilisées dans le cadre de notre recherche, seules les théories de ressources, des parties prenantes, de l'agence et des coûts de transaction nous donnent un cadre d'analyse propice à la construction des hypothèses relatives à l'influence de l'audit interne sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales. Les théories de l'agence et de parties prenantes traduisent l'hypothèse d'influence positive de l'audit interne sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales.

La théorie des ressources traduit la relation positive de la fonction d'audit interne sur l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales. La théorie des coûts de transaction permet de comprendre le rôle crucial de l'audit interne dans la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans la gestion des collectivités territoriales. La relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle a fait également l'objet de plusieurs études empiriques. Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005), a établi la corrélation entre l'audit interne et la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises managériales. Jacques Renard (2010) s'est intéressé au rôle de l'audit interne dans la lutte contre la corruption et la fraude des organisations publiques et privées. Ouellet Normand (2012) a proposé une réflexion sur le rôle de la fonction d'audit interne dans la transparence des actions gouvernementale.

Dans cette communication, nous présentons les hypothèses de recherche de l'influence de l'audit interne sur la performance organisationnelles des collectivités territoriales (1). Par la suite, nous justifions empiriquement la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales (2). Enfin, nous expliquons le rôle de l'audit interne dans la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales (3).

1. Audit interne et performance des collectivités territoriales : hypothèses de recherche

Les théories consacrées au management des organisations ont toujours tenté d'expliquer la nécessité de l'audit interne dans une organisation et son apport dans la performance organisationnelle des collectivités territoriales. Jensen et Meckling (1976) montrent que le fonctionnement correct d'une structure d'audit interne peut limiter la latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement dans une entreprise. De plus, la théorie des

ressources offre également un cadre propice à l'analyse de l'influence de la fonction d'audit interne sur l'efficacité des collectivités territoriales.

En effet, elle postule que l'accumulation des ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel entre les communes à l'origine d'une performance supérieure (Wernerfelt, 1984). La théorie des coûts de transaction suppose qu'il faut minimiser les coûts liés aux différentes transactions de l'entreprise afin qu'elle puisse produire le bien de manière optimale. L'enjeu était donc de trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien. L'objectif de ce paragraphe consiste à définir les hypothèses relatives à la relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle à travers des courants théoriques retenus. Il s'agit des théories : de l'agence et des parties prenantes(1); des ressources(2) et des coûts de transaction (3).

1.1.L'hypothèse principale de recherche relative à la théorie de l'agence et des parties prenantes

Jensen et Meckling (1976) suggèrent qu'une structure d'audit interne est conçue dans une organisation de manière à ce que les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants d'une part et entre les actionnaires-dirigeants et les créanciers d'autre part, soient au minimum. Les auteurs démontrent que la fonction d'audit interne dans une organisation présente des avantages dans la mesure où elle permet d'atténuer les coûts d'agence grâce à son rôle dans la limitation des comportements opportunistes des dirigeants. En l'absence d'une structure d'audit interne efficace, les dirigeants peuvent être tentés à investir dans des projets très risqués et s'approprier ainsi une partie de la richesse créée par l'organisation de façon illicite.

Jensen et Meckling (1976) montrent que le fonctionnement correct d'une structure d'audit interne peut limiter la latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement. La rémunération et les marges de manœuvre accordées aux dirigeants en matière d'investissements sont perçues par ces derniers comme des mécanismes d'incitation ou de motivation visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de la société qu'ils dirigent (Meckling, 1976). En effet, un contrôle trop étroit du dirigeant limite son espace discrétionnaire et par conséquent, renforce toute vision stratégique (Charreaux, 1997). Mais l'absence d'audit interne ou son inefficacité conduit les dirigeants à se sur rémunérer ou à surinvestir. Malgré leurs avantages, les dirigeants opèrent des prélèvements au détriment des autres parties prenantes. Quant au surinvestissement, les dirigeants peuvent orienter les investissements de la

collectivité vers les secteurs qu'ils connaissent mieux ou qu'ils jugent porteurs ou créateurs de nombreux emplois mais qui se révèlent parfois être hasardeux ou des gouffres financiers.

Par ailleurs, une transposition de ces réalités dans le contexte des collectivités territoriales, permet de comprendre que dans leur fonction de production des biens et services non marchands, les communes urbaines entretiennent des relations avec d'autres parties prenantes notamment des partenaires internes (salariés) et externes (banquiers, fournisseurs, usagers, Etat). Le rôle des dirigeants communaux est de veiller à la bonne exécution des contrats liant la collectivité à ses différentes parties prenantes en faisant en sorte qu'aucun des acteurs ne soit lésé (Pochet, 1998).

En effet, de mauvaises relations entre les dirigeants et les différentes parties prenantes auront tendance à accroître les coûts d'Agence et de transaction dans les relations que la collectivité territoriale entretient notamment avec les fournisseurs et d'autres partenaires. Dans le fonctionnement des collectivités territoriales, les différentes parties prenantes contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. De ce fait, la collectivité doit donc organiser des relations qui favorisent la création de la valeur partenariale. Or, dans certaines communes, les relations entre les organes délibérants et l'exécutif communal se dégradent en créant un climat de méfiance qui compromet la réalisation des objectifs fixés en terme de performance.

De plus, il peut arriver que les organes élus se plaignent du manque d'information sur la situation économique et financière réelle de la commune. Cette asymétrie d'informations entre l'Agent (conseil communal) et le principal (exécutif communal) d'une part et d'autre part entre le principal et les autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, banquiers, usagers, l'Etat) peut influencer négativement la performance de la collectivité territoriale. L'audit interne dans sa conception est sensé réduire significativement cette asymétrie d'information. Ce qui nous amène donc à formuler notre hypothèse principale de recherche (Ha).

Ha : L'audit interne a une influence positive sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales
--

1.2. Les hypothèses relatives à la théorie des ressources

Le succès d'une fonction d'audit interne dans les collectivités territoriales repose sur une collaboration étroite entre les différents acteurs intervenants dans le processus de fonctionnement notamment au niveau des instances élus qu'au niveau de l'exécutif communal. Cette collaboration rendue possible par un échange d'informations, vise à obtenir une coordination et une synchronisation optimale et systémique des activités.

A la lumière de la théorie des parties prenantes et dans le cadre de l'audit interne, les relations existantes entre les partenaires au cœur du processus de fonctionnement des collectivités apparaissent comme des relations fortes, caractérisées par l'existence d'interactions fréquentes et régulières, par un développement de relations étroites et durables, par une forte implication dans l'échange et enfin par un partage d'informations riche et intensif (Nahapiet et Ghoshal, 1998; Granovetter, 1983). L'existence de cette logique relationnelle permet, de générer un réseau dense au sein du système de valeur, de stabiliser les normes et des règles de comportements des acteurs et de favoriser la collaboration (Moran, 2005). De ce fait, la présence de ces liens forts au sein du système de valeur facilite et accentue l'engagement et la confiance entre les partenaires et permet d'optimiser l'exploitation des ressources et la gestion des processus, et au final, de dynamiser la performance (Moran, 2005 ; Krause et al. 2007).

Par ailleurs, le développement des normes de comportements entre les différents acteurs de la commune assure une stabilité propice à l'exploitation des ressources, à l'apprentissage, et au progrès continu (Granovetter, 1983). De plus, la théorie des ressources offre également un cadre propice à l'analyse de l'influence de la fonction d'audit interne sur l'efficacité des collectivités territoriales. En effet, elle postule que l'accumulation des ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel entre les communes à l'origine d'une performance supérieure (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). A partir de cette idée, il est alors possible de considérer que les liens spécifiques existant entre les cadres d'un service d'audit interne d'une part, et d'autre part entre l'ensemble des acteurs de la collectivité territoriale peuvent être à la base de telles performances. L'audit interne offre précisément la possibilité de développer ces performances spécifiques à cette relation qui lie la collectivité à l'ensemble de ses partenaires (Nanda, 1996).

En effet, si l'on adopte l'idée d'une concurrence entre les collectivités fondée sur les performances (Stalk et al. 1992), d'une part, la source de l'avantage concurrentiel réside non pas dans l'offre elle-même, mais dans le processus qui sous-tend sa production et d'autre part, le succès vient de la transformation des processus clés de la commune en compétences stratégiques capables de rendre le meilleur service aux citoyens (Srivastava et al. 2001). L'audit interne offre dans ce sens la possibilité d'améliorer la performance de la collectivité à partir de l'existence de la fonction, de ses activités et la prise en compte de ses recommandations notamment en termes d'efficacité dans la réalisation des objectifs et de l'efficience des

ressources qui y sont allouées. Ces constats, nous amènent ainsi à formuler deux sous hypothèses de notre recherche (Ha1, Ha2).

Ha1 : La mise en place de la fonction d'audit interne a un impact positif sur l'efficacité de la collectivité territoriale
Ha2 : La fonction d'audit interne a une influence positive sur l'utilisation efficiente des ressources dans la collectivité territoriale

1.3. Les hypothèses relatives à la théorie des coûts des transactions

La Théorie des coûts de transaction a été développée par Williamson O.E. (1981) dans un contexte particulièrement basé sur l'entreprise. Elle suppose qu'il faut minimiser les coûts liés aux différentes transactions de l'entreprise afin qu'elle puisse produire le bien de manière optimale. L'enjeu était donc de trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien (Williamson O.E. 1981). De ce fait, Williamson, reprenant une idée de Ronald Coase (2009), considère que l'entreprise n'est pas seulement une fonction de production mais une structure de gouvernance qu'il faut savoir exploiter (Anderson et Narus, 1990).

Tout l'enjeu est de savoir utiliser, selon la situation, soit le marché, soit l'entreprise pour produire ce bien aux moindres coûts (COASE, R. H, 2009). Son postulat est que dans une situation de marché, il y a, baisse automatique des coûts car à travers les relations directes entre les individus, il n'y a aucun coût d'infrastructures à supporter. Ceci dit, il peut y avoir des coûts de transactions assez lourds, car en l'absence de structure administrative pour coordonner le tout, sur l'intervention des personnes dans une transaction (COASE, R. H, 2009). Cela étant, l'intégration d'une fonction d'audit interne dans une structure administrative, qu'elle soit privée ou publique peut de notre point de vue être un moyen pour contrôler et maîtriser ces coûts de transaction afin d'atteindre le niveau de performance souhaité par celle-ci. Cela nous amène, ainsi à analyser l'impact de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales en s'inscrivant dans la logique de la théorie de coût de transaction développée par Williamson, O.E. (1981). Car celle-ci, présente un cadre théorique pertinent pour mettre en avant le rôle positif de l'échange d'informations dans le processus de fonctionnement des collectivités territoriales.

De ce fait, une communication active et intensive entre les différents acteurs de la collectivité notamment entre les organes délibérants d'une part qui sont le conseil municipal, et régional et d'autre part entre les exécutifs de la commune (maire et adjoints), va tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et les risques de comportements

opportunistes (Williamson, 1985). En outre, si l'information qui circule entre les partenaires est complète, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie, de fraude ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués (Williamson, 1975). Ce qui nous permet de formuler nos sous hypothèse Ha3 et Ha4.

Ha3.L'audit interne limite significativement la fraude dans le processus de gestion de la collectivité territoriale

Ha4. L'audit interne réduit considérablement la corruption dans le processus de gestion de la collectivité territoriale

Par ailleurs, il faut souligner que les rapports des auditeurs internes permettent de partager les informations relatives aux dysfonctionnements et à la performance des collectivités territoriales. Le partage d'informations précise, riche, adaptée et pertinente contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires des collectivités locales (Anderson et Narus, 1990). De même, l'intensité de l'échange d'informations et l'augmentation des capacités de traitement de cette information permet d'améliorer la réactivité des communes confrontées à l'évolution rapide de leur environnement et des attentes des usagers (Narasimhan et Nair, 2004) du service public communal, dynamisant finalement la performance de la collectivité (Zhou et Benton, 2007). Ce partage d'informations doit également concerner certaines informations sensibles permettant au partenaire d'avoir une vision plus approfondie, transparent du fonctionnement interne de la commune. Ce qui la permettra d'agir de façon indépendante, tout en préservant la continuité et l'efficacité des services publics (Mohr et Spekman, 1994). D'où notre sous-hypothèse.

Ha5. L'audit interne a une influence positive sur la transparence dans la gestion de la collectivité territoriale

Après la formulation de nos hypothèses de recherche, il est question de justifier empiriquement dans le paragraphe suivant, la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales.

2. Justifications empiriques de la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales

La nécessité de mettre en place une fonction d'audit interne et ses liens avec l'efficacité et l'efficience des organisations notamment les collectivités territoriales a fait l'objet de justification empirique de la part des chercheurs en sciences de gestion. Pour certains, la mise

en place de la fonction d'audit interne dans une collectivité territoriale n'a pas pour vocation à se substituer aux autres outils de contrôle. Elle constitue simplement un outil qui favorise une plus grande efficacité et une meilleure efficience de la gestion des ressources communales et la prise en compte des intérêts des citoyens et autres usagers des services publics communaux. Dans ce paragraphe, notre objectif est triple. Tout d'abord, nous abordons la nécessité de l'existence d'une fonction d'audit interne (1). Par la suite, nous expliquons la relation empirique entre l'audit interne et l'efficacité (2) et l'efficience (3) dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales.

2.1. La nécessité d'une structure d'audit interne dans les collectivités territoriales

La nécessité de mettre en place la fonction d'audit interne dans une organisation et son apport sur la performance organisationnelle a fait l'objet de plusieurs études empiriques (Jean-Marie Mottoul 2010 ; Eustache Ebondo Wa Mandzila, 2005). En effet, Jean-Marie Mottoul (2010) dans ses travaux portant sur le développement de l'audit interne dans l'administration fédérale, a démontré la nécessité d'une structure d'audit interne et a clarifié sa démarche contrairement aux intuitions qu'on la prête. Pour lui, l'audit interne serait victime de l'usage que l'on en fait couramment lorsqu'on l'évoque à l'occasion de la découverte d'un problème de fonctionnement ou l'éclatement d'un scandale.

Dans de pareils cas, le mot enquête conviendrait mieux, car la démarche s'y apparente à celle d'un juge d'instruction qui doit découvrir les causes du problème. Alors que la démarche d'audit interne est tout autre puisqu'elle consiste à évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne des manquements dans le respect des procédures, mais d'évaluer la qualité de celle-ci et de vérifier, en conséquence la capacité du système à contenir les erreurs dans les proportions préalablement reconnues comme acceptables (Jean-Marie Mottoul, 2010).

Eustache Ebondo Wa Mandzila (2005), de son côté, justifie la nécessité d'une fonction d'audit interne dans des entreprises par sa contribution à la réduction de l'asymétrie d'information entre d'une part les dirigeants et d'autre part les actionnaires et leurs représentants les administrateurs, supposée être la cause de conflits au sein des entreprises managériales. Il part de l'hypothèse que l'audit interne réduit significativement l'asymétrie d'informations dans le domaine financier, comptable et d'autres domaines entre les dirigeants et les administrateurs (Ebondo Wa Mandzila 2005). Dans une approche quantitative, il démontre que les administrateurs ne peuvent mieux jouer leur rôle de contrôleurs de l'action

managériale que s'ils disposent d'une série d'informations. Or non seulement, ils ne reçoivent pas assez d'informations mais aussi, les informations qui leur sont transmises manquent parfois de pertinence (Ebondo Wa Mandzila 2005).

Ainsi, sur un échantillon de 15 administrateurs interrogés, 6 administrateurs, soit 40% qualifient le niveau d'information très bon, 7 administrateurs soit 46,67% jugent ce niveau bon (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.269). Tandis que les résultats obtenus sur le degré d'utilité d'informations fournies par l'audit interne aux administrateurs susceptibles de les aider à mieux à contrôler l'action managériale, sont divers. Il ressort que les informations jugées très utiles par les administrateurs sont variables par ordre d'importance. Les informations relatives à la performance financière de l'entreprise sont jugées très utiles à 93,33%. Celles relatives aux projets d'investissements et de désinvestissements sont également jugées très utiles par 93,33% (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.). Les informations relatives aux choix stratégiques et au climat social sont respectivement jugées très utiles par 85,71% des administrateurs et très utiles par 53,33% par les principaux clients de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.281).

Les informations se rapportant à l'évolution des marchés et à l'état de la concurrence sont jugées très utiles par 46,67% (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.282). Mais si on associe le critère assez utile et très utile, il appartient que l'information relative aux projets d'investissements et désinvestissements, et à la performance financière de l'entreprise est déjà jugée utile par 100% d'administrateurs interrogés. En ce qui concerne la réduction de l'asymétrie d'information dans le domaine financier, selon la même étude, 50,1% d'administrateurs déclarent obtenir leurs informations sur la performance financière grâce aux structures d'audit interne y compris le comité d'audit. Tandis que 42,86% des administrateurs, affirment que c'est le Directeur général qui est le principal fournisseur d'informations. Ces résultats valident l'hypothèse (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.289). Le titre suivant examine l'audit interne et son lien sur l'efficacité des collectivités territoriales.

2.2.Audit interne et efficacité des collectivités territoriales

La question d'efficacité s'apprécie non seulement par rapport à la fonction d'audit elle-même, mais également par sa contribution à la réalisation des objectifs de la collectivité territoriale. En effet, le développement d'une relation saine de travail avec la direction et le personnel à tous les niveaux de la commune est fondamental pour l'efficacité de la fonction d'audit interne (Jacque Renard, 2010). La connaissance et l'appréhension de l'organisation de la collectivité

territoriale par l'activité d'audit interne participent à la construction de relations efficaces, à l'évaluation et à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et des processus de gouvernance des communes (Bouquin, 1997, p.292). De ce fait, les employés de la commune devraient idéalement porter leurs préoccupations, et informations à l'attention de l'activité d'audit interne. Une activité d'audit interne efficace, bien menée, suscite des demandes de services, d'informations et de conseils. L'auditeur interne aide la collectivité territoriale à atteindre ses objectifs en termes d'efficacité à travers une évaluation importante et objective du fonctionnement et des ressources. Cela contribue à améliorer le fonctionnement et suscite la confiance des citoyens et parties prenantes (Bouquin, 1997).

D'un point de vue empirique, l'efficacité de l'audit interne dans la limitation des comportements opportunistes de toutes les parties concernées a fait l'objet d'études empiriques par des auteurs (Ebondo Wa Mandzila, 2005). Pour cet auteur, le comportement opportuniste d'un acteur consiste à exploiter les failles ouvertes par le système pour en tirer grand profit au détriment de l'organisation. Par exemple, en se dérochant à ses engagements contractuels ou en affectant l'exécution de certains contrats conclus avec l'organisation (Ebondo Wa Mandzila, 2005). Le salarié peut ne pas exécuter parfaitement sa tâche ou ne pas accomplir normalement ses missions. Le fournisseur peut livrer des produits ou des services de très mauvaise qualité. L'entreprise ou la direction peut ne pas respecter les engagements pris avec le salarié ou les lois ou règlement en vigueur dans le domaine du droit de travail ou en matière de rémunérations. Le client peut ne pas respecter ses engagements en ne réglant pas ses dettes (Ebondo Wa Mandzila, 2005, p.292). Or, comme le souligne Bouquin (1997), une des conditions essentielles de la survie d'une généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses objectifs poursuivis par l'organisation (Bouquin, 1997, p.292). Cette nécessaire coordination des comportements de tous les acteurs notamment des dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, peut être obtenue grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne.

Le rôle de l'audit interne consiste donc à évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne en s'assurant qu'elles orientent les comportements des acteurs vers les objectifs fixés et de signaler les manquements aux engagements pour que soient prises des mesures correctives. De manière générale, les procédures de contrôle à mettre en place sont notamment la séparation des fonctions incompatibles, la délégation, la budgétisation, le règlement intérieur, la standardisation, les appels d'offres, le contrôle des résultats, ou toute procédure relative aux transactions que l'organisation réalise avec les parties intéressées ou concernées. A cet effet, l'hypothèse formulée par Ebondo Wa Mandzila, (2005), consiste à voir, si la mise en place de

certaines procédures d'audit interne a limité les comportements opportunistes (Ebondo Wa Mandzila, 2005p.293). Les résultats des tests montrent que lorsque ces procédures étaient jugées inefficaces, les recommandations d'audit interne ont pu améliorer la situation antérieure pour 76,92% de personnes interrogées (p.293). Par rapports aux administrateurs interrogés, 41,67%, pensent qu'une partie des incidents aurait pu être évitée, si les procédures d'audit interne instituée avaient été plus efficace (Ebondo Wa Mandzila, 2005, p.293).

Par ailleurs, il faut souligner que l'efficacité de l'audit interne dans les collectivités territoriales peut dépendre du positionnement et du statut appropriés de l'auditeur interne au sein de la collectivité territoriale. Le positionnement ou le statut organisationnel approprié de l'activité d'audit interne au sein de la collectivité territoriale dépendent de sa capacité à concrétiser son indépendance et son objectivité (Bouquin, 1997). Le statut organisationnel de l'activité de l'audit interne devrait lui permettre d'accomplir ses tâches tels que définies dans la charte d'audit interne. L'activité d'audit interne doit occuper une position telle qu'elle est habilitée, d'une part, à obtenir la collaboration de la direction du personnel affecté au programme ou faisant partie de l'entité auditée et, d'autre part, à avoir un accès libre et illimité à tous les registres, fonctions, biens et personnels, y compris aux personnels constituant la collectivité territoriale(Ebondo Wa Mandzila, 2005).

Pour être efficace, il est nécessaire que les personnes constituant l'organe de supervision aient leur mot à dire ou, tout de moins, qu'elles soient consultées en ce qui concerne la nomination, la démission ou la rémunération du directeur de l'audit interne (Bouquin, 1997). Il convient aussi de se pencher sur la question de la désignation d'un organe indépendant et correctement organisé dont la mission serait de nommer le directeur de l'audit interne (Bouquin, 1997). Cette mission d'efficacité de la fonction d'audit interne doit être associée à son rôle d'efficience dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales qu'il convient d'aborder dans le titre suivant.

2.3.Audit interne et efficience dans la gestion des ressources des collectivités territoriales

Dans la gestion des ressources financière des collectivités territoriales, l'un des objectifs de l'audit interne est la prise en compte de l'optimalité des moyens (Jacque Renard, 2010). Il s'agit de voir si les moyens dont disposent les collectivités territoriales sont utilisés de façon optimale. Aussi, il s'agit d'analyser si la collectivité a des moyens de sa politique (Jacques Renard, 2010). Cet impératif s'inscrivant dans le sens de la plus grande efficience est un élément

important que l'auditeur interne doit prendre en considération pour que des activités de la collectivité puissent croître et prospérer (Jacques Renard, 2010).

D'après la norme¹ d'audit interne, l'auditeur doit évaluer le processus de gouvernement des organisations notamment les collectivités territoriales afin de formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. De ce fait, il cherche à déterminer si le processus répond à un certain nombre d'objectifs relatifs à l'efficacité des collectivités territoriales. Il s'agit tout d'abord de promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de la collectivité et de garantir une gestion efficace des ressources de la collectivité assortie d'une obligation de rendre compte (Jacques Renard, 2010). De plus, l'efficacité des collectivités territoriales peut être assurée par l'audit interne à travers son rôle dans l'amélioration de la communication et la réduction de l'asymétrie d'informations. L'audit interne facilite la communication entre les services concernés de la collectivité territoriale, des informations relatives aux risques et aux contrôles. Il fournit également des informations adéquates au comité d'audit interne, au conseil communal, à d'autres parties prenantes et assure une coordination de leurs activités (Jacques Renard, 2010).

Des normes² d'audit interne soutiennent également que le responsable de l'audit interne a la charge de veiller à ce que les ressources affectées aux différentes activités soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser les missions (Jacques Renard, 2010). De ce fait, l'auditeur interne doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs et des programmes de la collectivité territoriale. Ceci implique une meilleure gestion des risques par le gestionnaire. La gestion des risques est dans une partie intégrante de ces objectifs. Ainsi, réaliser ces objectifs, c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités (Jacques Renard, 2010).

Par ailleurs, les collectivités territoriales déploient des efforts considérables pour atteindre des résultats et améliorer leur rendement. Il s'agit entre autres du processus de planification stratégique et de mesure de la performance, les déclarations de services aux citoyens, le cadre de responsabilisation de la gestion des ressources financières, les rapports

¹2110. A1 Normes d'audit interne : fonctionnement. Rédigé par univers audit interne et publié en février 2013 depuis overblog, disponible sur <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-normes-d-audit-interne-fonctionnement-114962441.html>, consulté le 29/06/2019

²2030 – Gestion des ressources, disponible sur <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-normes-d-audit-interne-fonctionnement-114962441.html>, consulté le 29/06/2019

annuels de performance. De plus, devant l'ampleur des activités et les nombreux rapports faisant état de la performance des collectivités territoriales, le citoyen est souvent pris au dépourvu (Ouellet, N., 2012). La mise en place d'une structure d'audit interne peut être utile au raffermissement du droit d'exiger des comptes, selon les perspectives des citoyens. Et elle serait aussi garante d'une meilleure reddition de comptes, sur l'efficience des ressources communales. Pour Meijer (2012), l'ouverture des collectivités territoriales est la mesure dans laquelle les citoyens peuvent surveiller et influencer les processus communaux grâce à la possibilité qui leur est offerte d'accéder à l'information des instances décisionnelles communales (Meijer, Curtin et Hillebrandt, 2012).

Ainsi l'audit interne sert à maintenir ou à raffermir le lien de confiance entre l'exécutif communal et les organes délibérants d'une part et d'autre part entre l'ensemble des parties prenantes. La mise en place de la fonction d'audit interne dans une collectivité territoriale n'a pas pour vocation à se substituer aux autres outils de contrôle. Elle constitue simplement un outil qui favorise une plus grande transparence et une meilleure efficience de la gestion des ressources communales et à la prise en compte des intérêts des citoyens et autres usagers des services publics communaux (Ouellet, N. 2012). Pour que la fonction d'audit interne soutienne la performance des collectivités territoriales, il faut qu'elle contribue à offrir directement des services d'assurance aux citoyens. Ainsi nous traitons dans le troisième paragraphe de cette section, la relation empirique entre l'audit interne, la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales.

3. Relation empirique entre l'audit interne, la transparence, et la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales

L'impact de l'audit interne sur la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption a fait l'objet de nombreuses études empiriques dans le management des organisations. Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005) dans son article sur l'apport de l'audit interne sur la gouvernance des entreprises a démontré la corrélation entre l'audit interne et la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises. Il est de même pour Normand Ouellet (2012) qui a justifié empiriquement la relation entre l'audit interne et la transparence dans son article intitulé l'audit interne de la gouvernance au service d'une plus grande transparence. Il propose une réflexion prospective sur l'évolution de la fonction d'audit interne gouvernemental dans le contexte d'une plus grande ouverture des gouvernements à la participation et à la collaboration des citoyens. Renard, Jacques (2010) dans son ouvrage sur les théories et

pratiques de l'audit interne a expliqué le rôle de la fonction d'audit interne dans la lutte contre la fraude et la corruption. L'objectif de ce paragraphe consiste à aborder la relation empirique entre l'audit interne et la transparence (3.1), la lutte contre la fraude (3.2) et la corruption (3.3) dans les collectivités territoriales.

3.1.Audit interne et transparence dans les collectivités territoriales

Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005) s'est intéressé au rôle de l'audit interne en ce qui concerne la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises. De ce fait, il faut rappeler que le débat sur la transparence dans la rémunération des dirigeants n'est pas récent. Mais l'engouement en faveur des exigences d'un mode de rémunération transparent des dirigeants et les distorsions apparues entre les rémunérations excessivement élevées et les contre-performances des entreprises qui octroient de telles rémunérations exigent que soit amélioré le processus de détermination des rémunérations des dirigeants (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005).

En effet, dans son étude empirique, il part sur l'hypothèse de l'inexistence de procédure et de critères de fixation transparents de rémunération des dirigeants et rôle que devrait jouer l'audit interne dans cette transparence. «Et à l'aide d'une enquête réalisée auprès de 38 entreprises françaises, 56,03% des entreprises interrogées, reconnaît l'existence d'une procédure de rémunération en leur sein contre 44,09% qui nient cette réalité» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.295). En ce qui concerne «les critères transparents de fixation de la rémunération, 78% affirment que les critères de fixation de la rémunération des dirigeants paraissent transparents» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.295).

Quant au «rôle de l'audit interne dans cette transparence, 90% des entreprises affirment avoir conscience de ce rôle et le qualifient de primordial» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.296). «Et 61% des directeurs des ressources humaines pensent que les critères de rémunération des dirigeants dans leur entreprise sont transparents du fait de l'existence de la procédure de rémunération des dirigeants et le rôle de l'audit interne dans cette transparence» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.296). A l'inverse, «70% des directeurs des ressources humaines estiment que les critères de rémunération des dirigeants ne sont pas transparents» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.297). Car ils ne bénéficient pas de telles procédures. Il y a donc un lien fort, une corrélation entre procédure de rémunération et transparence dans la clarté des critères de détermination de rémunération.

Par rapport «au rôle de l'audit interne, 96% des directeurs ressources humaines interrogées, lorsqu'il existe une procédure de rémunération et si cette même procédure est appliquée et suivie par l'audit interne, elle contribue à limiter les abus ou les dérives des dirigeants» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.298). En définitive, presque la totalité des responsables des ressources humaines estime que la mise en place d'une procédure de rémunération et l'existence d'une structure d'audit interne ont contribué à augmenter la transparence et limiter les abus. Puisqu'il ne suffit pas de disposer d'une procédure de rémunération.

Mais il faut qu'elle soit appliquée de manière correcte et transparente. Il revient donc à l'auditeur interne de s'assurer que si les procédures au sein de l'entreprise existent et si elles sont toutes appliquées. En toute logique, si elles ne sont pas appliquées, l'auditeur interne doit relever les dysfonctionnements et faire des recommandations. C'est également, lui qui doit s'assurer du suivi de ces recommandations, de leur mise en œuvre selon un calendrier bien établi (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005). A cela, s'ajoute l'efficacité du comité d'audit. Si celui-ci paraît efficace que les autres comités spécialisés de l'entreprise notamment de rémunération et de recrutement, c'est par ce qu'il s'appuie sur des normes. Tandis que les autres comités relèvent beaucoup plus d'une gestion politique. Le titre suivant examine l'audit interne et son apport dans la lutte contre la fraude dans les collectivités territoriales.

3.2.Audit interne et fraude dans les collectivités territoriales

L'IFAC (1998) considère la fraude comme un acte volontaire commis par un ou plusieurs personnes faisant partie de la direction ou des employés, ou par des tiers, qui aboutit à des états financiers erronés. Sont notamment considérés comme fraude, la manipulation, la falsification ou l'omission de l'indice de la comptabilité ou de document, le détournement d'actifs, la suppression ou l'omission de l'indice de certaines opérations dans la comptabilité ou les documents, l'enregistrement d'opérations sans fondement et l'application incorrecte de politiques d'arrêt des comptes. (IFAC, 1998). Un rapport de l'Association of Certified Fraud Examiners (AFCE) de 1996 montre que si par rapport à la corruption et aux états financiers frauduleux, le détournement d'actifs est le moins dommageable des types de fraudes en terme de perte médiane, il est de loin plus courant, d'où la nécessité de mettre en place un audit interne efficace (Association of certified fraud examiners. 1996).

En plus, une étude du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), portant sur une analyse des cas de fraude de 300 firmes américaines pour la période de 1987-1997, montre que les firmes impliquées dans des cas de fraude sont souvent de taille modeste (78% de l'échantillon ont un actif inférieur à 100 millions de dollars) (Beasley, m. S., carcello, j. V., & hermanson, d. R. 1999). Dans plus de la moitié des cas de fraude, il y a constatation fictive des produits ou constations prématurées. Plusieurs études réalisées dans les pays anglo-saxons, montrent pourtant que seulement 5% des cas de fraudes sont découverts par les auditeurs externes, malgré la présence d'inexactitudes dans les états financiers dans 65% de ces cas (David Carassus et Denis Cormier, 2003). Cette incapacité des auditeurs à déceler de nombreux cas de fraude, et ceci malgré les évolutions engagées sur le plan des normes professionnelles, remet ainsi en question un modèle d'audit légal centré sur l'objectif plus global d'image fidèle et sur une approche des risques (David Carassus et Denis Cormier, 2003).

C'est dans ce contexte que la nécessité de clarifier le rôle de l'auditeur interne dans cette démarche de lutte contre la fraude notamment dans les collectivités territoriales est devenue un impératif. De ce fait, un certain nombre de dispositifs de contrôle interne sont particulièrement sensibles à la fraude et dont l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise application crée un terrain favorable aux fraudeurs. Les auditeurs internes étant des salariés de la collectivité territoriale, sont donc particulièrement attentifs à la qualité et au fonctionnement de ces dispositifs. A cet effet, ils abordent leur travail sous l'angle de l'évaluation du risque et s'intéressent essentiellement aux risques majeurs pour les collectivités territoriales notamment les risques liés aux systèmes opérationnels et aux défauts de contrôle.

Pour les audits internes, l'utilisation d'indices de risque est courante, notamment en matière de gestion de trésorerie. Des indices similaires peuvent être mis au point et utilisés pour prévoir les zones à risque en matière de fraude. L'activité inhabituelle d'un fournisseur, une soumission d'offre par un cartel et le train de vie des employés sont quelques exemples qui pourraient servir à élaborer un indice pondéré d'identification des besoins d'investigation, avant qu'une fraude ne devienne dans la gestion des collectivités territoriales. C'est dans ce sens que Michel Fautrat (2006) met en évidence un certain nombre d'indices favorables à la fraude. Il s'agit entre autres : de l'existence d'un organigramme hiérarchique qui définit clairement les relations de pouvoir, sans lequel les fraudeurs bénéficient de confusion dans l'exercice de leurs tâches. Il s'agit là des confusions qui créent un environnement aggravant le risque de fraudes (Michel FAUTRAT, 2006).

De plus, il y a l'absence de délégations de pouvoirs, ou des délégations obsolètes, ou des moyens qui ne sont pas en accord avec les pouvoirs délégués. L'absence de définitions des pouvoirs qui permet à n'importe qui de faire n'importe quoi et interdit aux différents acteurs de savoir qui doit faire quoi. Le fraudeur pourra alors profiter de ces lacunes (Renard, Jacques, 2010). Dans le titre suivant, nous présentons la corruption et examinons le rôle de l'audit interne dans la lutte contre ce fléau dans les collectivités territoriales.

3.3.Audit interne et lutte contre la corruption dans les collectivités territoriales

La corruption est un phénomène ancien dont le champ d'analyse économique est récent. Elle était d'abord perçue comme un phénomène qui relève de la morale donc de l'éthique individuelle. Elle devient ensuite une variable internationale qui favoriserait le business. D'après l'académie française (1935), la corruption est le fait d'employer des moyens pour détourner quelqu'un de son devoir, tout en l'engageant à faire quelque chose contre l'honneur, contre sa conscience (Académie Française, 1935). Il s'agit d'abord d'un comportement humain qui se manifeste dans des domaines variés notamment moral, éthique, pénal, économique. Compte tenu de l'évidence de l'effet inhibiteur de la corruption sur le développement, une multitude de réglementations nationales et internationales destinées à en limiter les dérives, est mise en œuvre. Elle est un sujet qui suscite, certes, l'analyse théorique, mais constitue surtout un laboratoire des manipulations nécessaires à sa réalisation et des malversations rencontrées en amont et en aval de la réalisation du délit. La corruption tout comme la fraude et le blanchiment relèvent de la problématique du comportement humain (Noël Pons, 2013).

Le scandale Cahuzac a déclenché a ramené la corruption au rang d'une préoccupation essentielle alors qu'elle était soigneusement tenue à l'écart des grands sujets. Les études ont démontré que la corruption prise dans son acception la plus large constituait bien le scandale des scandales (Noël Pons, 2013). Toutefois, sa qualification demeure sans doute difficile dans la mesure où il s'agit des fonds dont l'origine chez le corrupteur comme la destination chez le corrompu sont soigneusement camouflés et souvent accompagnés de flux de provenances diverses rendant toute recherche aléatoire (Noël Pons, 2013). Elle est aussi considérée comme une manière de faciliter des opérations économiques. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, les chinois l'appellent « la graisse odorante » (Noël Pons, 2013, p.209).

En 2002, malgré, les difficultés de son identification, l'ONU évalue néanmoins à 1000 milliards de dollars annuels la corruption, soit 3% des échanges mondiaux. «La commission européenne pour sa part estime le coût de la corruption en Europe à 120 milliards d'euros. Ce

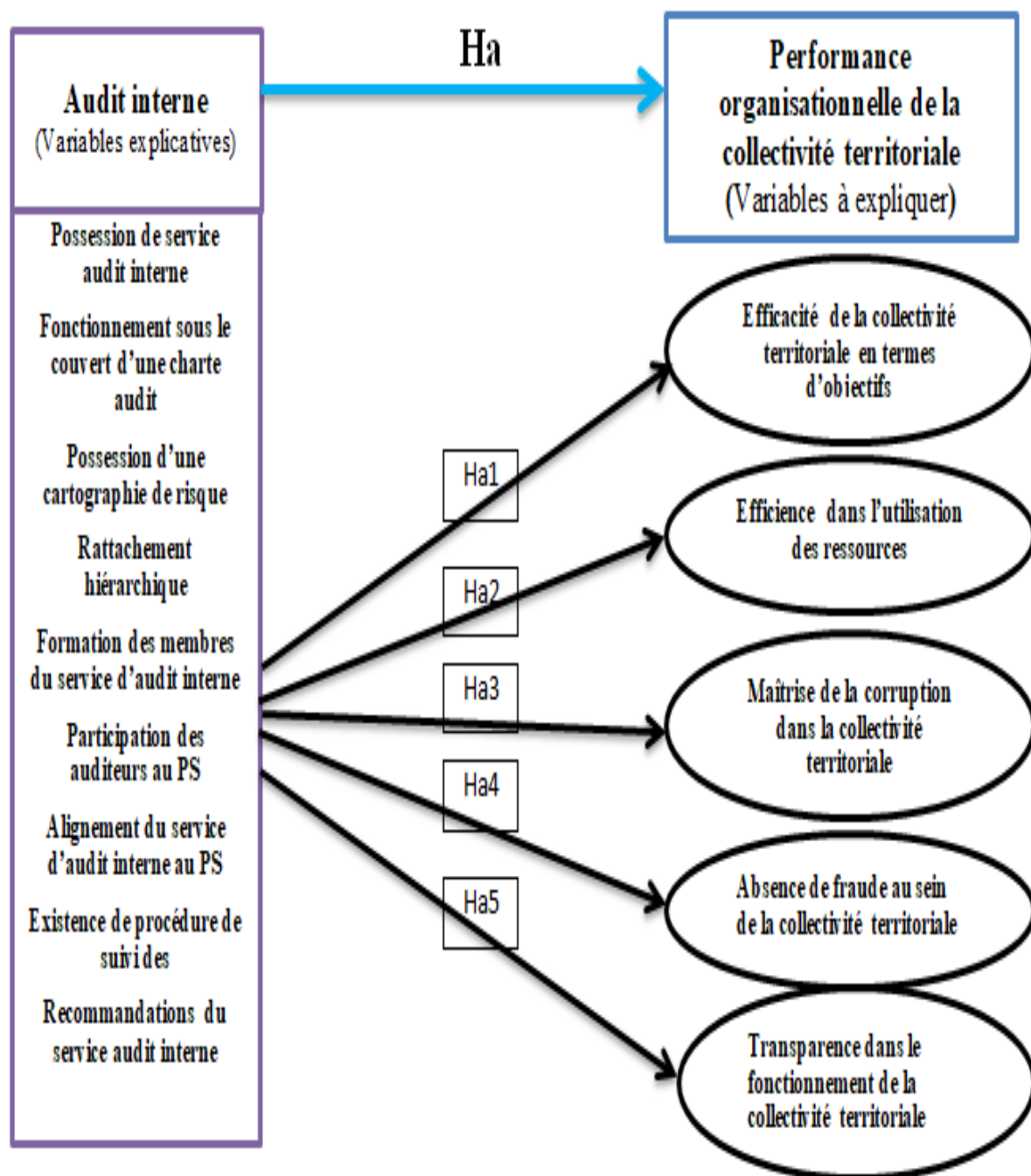
qui correspond à 1% de son produit intérieur brut » (Noël Pons, 2013, p.209). Les chiffres varient et peuvent diverger en fonction de la méthode d'évaluation utilisée. Ils ne sont pas certains, car les corrompus et corrupteurs ne sont pas tous connus. L'identification constitue même l'exception.

Par contre, la répulsion morale qui est ressentie contre ce comportement est bien réelle (Noël Pons, 2013). Elle se manifeste sous plusieurs formes et touche à la fois le secteur privé tout comme le secteur public notamment les collectivités territoriales. Dans les collectivités territoriales, la corruption est facilitée par une forte carence de l'encadrement, souvent absent ou occupé à d'autres tâches plus rémunératrices, par l'analphabétisme, la méconnaissance des procédures par la population, mais aussi par l'absence ou l'irrespect de ces mêmes règles par le corrompu. De plus, l'impunité facilite le développement de ce comportement qui peut être identifié par le constat de phénomène de queue, d'absences et de retards considérables dans le traitement des dossiers. Ces situations poussent l'administré à accepter le paiement afin que son dossier soit installé au-dessus de la pile (ECIIA, 1999).

Face à cette situation, l'audit interne a un rôle important à jouer. L'auditeur interne doit fournir une évaluation indépendante de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par le management de la collectivité. La valeur ajoutée de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration des opérations de la collectivité territoriale en facilitant l'identification et l'évaluation des risques de corruption. L'audit interne devrait y parvenir en examinant l'efficacité des processus de gestion des risques de corruption mis en place dans les collectivités territoriales et en s'assurant de l'existence de procédures et de normes claires et cohérentes en matière de risque (ECIIA, 1999).

L'audit interne apporte une garantie régulière et objective surtout lorsque le risque peut être jugé critique. L'audit interne doit être une composante essentielle du système général de gestion de tous les risques notamment ceux relatifs à la corruption (ECIIA, 1999). La corruption étant, un risque dans la gestion des collectivités territoriales, doit être évalué avec les autres risques susceptibles d'avoir un impact sur la performance de la collectivité territoriale. En veillant à ce que l'audit interne, examine et rende compte du processus d'évaluation du risque à tous les niveaux de la collectivité territoriale (ECIIA, 1999) le secrétariat général des communes peut à la fois exploiter pleinement le potentiel de l'audit interne et apprécier utilement l'efficacité de ses propres processus. La relation entre les variables explicatives et les variables expliquées est représentée par le modèle conceptuel ci-après.

Figure 1. Modèle conceptuel de l'influence de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales



Source : Elaboré par nos propres soins à partir du cadre conceptuel et théorique de notre recherche

Conclusion

En somme cette communication dédiée à l'analyse des liens théoriques et empiriques, nous a permis de formuler les hypothèses de recherche et d'explorer des études empiriques relatives à l'influence de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales. Une hypothèse principale qui traduit l'influence significative de l'audit interne sur la performance est formulée sur la base des théories de l'agence et des parties prenantes. Les théories de coût de transaction et des ressources ont permis de formuler les sous-hypothèses relatives à l'influence de l'audit interne sur les principales composantes de la performance des collectivités territoriales. Après une justification empirique, et théorique, nous présentons les variables du modèle conceptuel qui doit faire l'objet d'opérationnalisation et validation au niveau de l'étude empirique.

Références bibliographiques :

- Pons, N., & Vidaux, f. (2004). *Audit et fraude*. Paris, IFACI, Institut de l'audit interne.
- Pons, N. (2013). Corruption, mode d'emploi. *Géoéconomie*. 66, 207.
- European Confederation Of Institutes Of Internal Auditing. (2000). *Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*. Paris, IFACI.
- Académie Française. (1935). *Troisième centenaire de l'Académie française, exposition ... Bibliothèque nationale, Juin 1935*. [Paris], [Frazier-Soye].
- David Carassus et Denis Cormier(2003). « Normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude». *Association Francophone de Comptabilité / « Comptabilité - Contrôle - Audit »* /1 Tome 9 | pages 171 à 188, disponible <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2003-1-page-171.htm>
- International Federation Of Accountants. (1998). *Normes internationales d'audit: IFAC handbook (1998) (auditing), traduction française*. Paris, Ed. CNCC.
- Association Of Certified Fraud Examiners. (1996). *Report to the nation on occupational fraud and abuse*. Austin, TX, Association of Certified Fraud Examiners.
- Michel Fautrat(2006). Le contrôle interne, un concept managérial majeur, encore en phase de découverte. *In Revue française de l'audit interne (Cote P1), N° 179*
- Ouellet, N. (2012). L'audit de la gouvernance : au service d'une plus grande transparence. *Télescope*, 18 (3), 157–171. <https://doi.org/10.7202/1013780ar>
- RENARD, J. P., & GALLOIS, L. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Paris, Éd. d'Organisation.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=594690>
- MOTTOUL, J. M. (1987). Instruments de gestion à la disposition des services publics. *Bulletin De Documentation / Ministère Des Finances, Bruxelles*. 63-117.
- J. MEIJER, A., CURTIN, D., & HILLEBRANDT, M. (2012). La gouvernance ouverte : relier visibilité et moyens d'expression. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*. 78, 13.
- Bouquin H, (1997). *Contrôle, Audit*, Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2è édition, Paris ; pp.667-686 ; pp.201-218
- BOUQUIN, H. (1977). La croissance de la firme et les arbitrages stratégiques. *Revue Économique*. 28, 673-704.

Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), « A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*,

Mohr J. et Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 165-152. Monczka

Moran P. (2005), « Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 12, p. 1129-1151

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press

Stalk G., Evans P. et Shulman L. (1992), « Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, march, p. 57-69

Srivasta R., Fahey L. et Christensen H.K. (2001), « The ResourceBased View and Marketing: the Role of Market Based Assets in Gaining Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 777-802.

Zhou H. et Benton W.C. (2007), « Supply Chain Practice and Information Sharing », *Journal of Operations Management*, vol. 25, n° 6, p. 1348-1365.

COASE, R. H. (2009). *The firm, the market, and the law*. Chicago, Ill, <<The>> Univ. of Chicago Press.

Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited », In C. Randal (Ed.), *Sociological Theory*, p. 201-233.

Nahapiet J. et Goshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 2, p. 242-266

Williamson O.E. (1981), *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*, *American Journal of Sociology*; vol 87, n°3, 548-577.

Williamson O. (1985), *the Economic Institution of Capitalism*, Free Press